

Universitaire huisvesting

VAN BOLWERK NAAR BELEVING

Nu studenten en talent op het gebied van onderwijs en onderzoek niet langer als vanzelf de weg vinden naar de dichtstbijzijnde universiteit, groeit voor de academische onderwijsinstellingen de noodzaak om zich sterker te profileren niet alleen regionaal, maar ook nationaal en zelfs internationaal. Het 'corporate imago' wint aan belang en corporate real estate management is een van de strategische instrumenten waarmee dat vormgegeven kan worden. De stelselwijziging in 1994 bood daartoe al langer mogelijkheden, maar aan de invulling kwamen veel universitaire huisvestingsorganisaties tot op heden niet toe. Gelet op de uitdagingen die aan het begin van de 21e eeuw spelen is een snelle verdergaande professionalisering echter onontkoombaar, willen de universiteiten een 'top of mind'-positie bereiken. Dat betekent méér maatwerk én strategische samenwerking met externe partijen.

Harry Timp en Mark Smit

Er is de laatste jaren veel te doen rondom het thema universitair vastgoed. Dat is niet verwonderlijk, want de Nederlandse universiteiten hebben in termen van organisatie en huisvesting van het primaire proces (onderwijs en onderzoek) een roerige periode achter de rug.

Met alle nadelen die aan generalisaties verbonden zijn kan worden gesteld dat universiteiten tot aan het begin van de jaren zestig autonome bolwerken waren, waarvan het bestuur in handen was van de wetenschappelijke professionals. De faculteiten speelden een majeure rol in de besluitvorming en deden vooral dat wat ze altijd al hadden gedaan: onderzoek doen en onderwijs bieden aan een in omvang beperkte en relatief stabiele groep studenten.

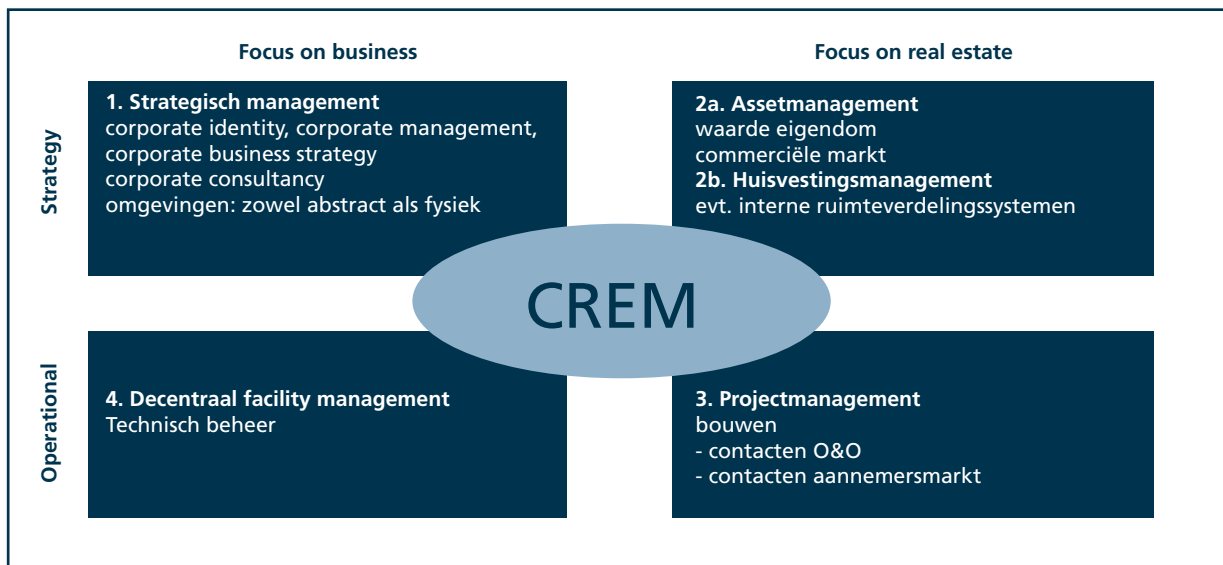
Door de babyboom van na de oorlog, gekoppeld aan de stormachtige democratisering van het onderwijs in de jaren zestig en zeventig, werd die situatie onhoudbaar. Hoger onderwijs werd 'van iedereen' en mede door de brede toegankelijkheid

ontstond er een forse aanwas van studenten. Van profilering in termen van studierichting was beperkt sprake: de meeste universiteiten gingen (bijna) alles voor (bijna) iedereen aanbieden. Passend in dat beeld betrokken deze universiteiten dan ook zowel hun studenten als hun (wetenschappelijke) medewerkers goeddeels uit de eigen regio.

Dit beeld verandert inmiddels in hoog tempo. Niet verwonderlijk, want in lijn met brede maatschappelijke bewegingen dienen ook de universiteiten meer dan voorheen financieel 'de eigen broek op te houden'. Minder zekerheid in de bekostiging vanuit het rijk enerzijds, maar anderzijds ook een zekere strijd om talent en om de jongvolwassene (inmiddels immers ook een relatief schaars goed), dwingen de universiteiten om na te denken over hun specifieke toegevoegde waarde en hun positie ten opzichte van

concurrerende instellingen. De vraag die in dit artikel behandeld wordt is: wat betekent dit voor de universitaire huisvestingsorganisatie van morgen?

**EEN ZEKERE STRIJD
OM TALENT EN
OM DE JONG-
VOLWASSENE**



Afbeelding 1. Het CREM-model met de vier werkvelden.

Van facilitaire beheerorganisatie naar bouwprojectorganisatie en verder

Om op bovengeformuleerde vraag een antwoord te kunnen geven dienen we naast de hiervoor geschetste historische lijn een parallelle lijn te trekken, en wel die van de ontwikkelingen binnen het universitaire vastgoed en die van de eigen huisvestingsorganisatie.

De waarde die de klassieke universitaire instellingen hechtten aan traditie alsook het elitaire karakter werd tot begin van de jaren zestig rechtstreeks vertaald in de gebouwde omgeving. Statige panden in de binnenstad weerspiegelden het klassieke 'Bildungsideal', waarin de waan van de dag nadrukkelijk buiten de deur werd gehouden. Nieuw gebouwd werd er slechts mondjesmaat en de bijbehorende huisvestingsorganisatie vertoonde dan ook veel trekken van een facilitaire beheerorganisatie, vaak vooral gericht op technisch beheer en decentraal, dat wil zeggen per faculteit georganiseerd en aangestuurd.

De daaropvolgende democratiseringsbeweging en de enorme aanwas van studenten deed de noodzaak ontstaan van snel bouwen van grote nieuwbouwcomplexen, veelal aan de rand van of buiten de stad. De technische studierichtingen met hun ruimtevretende laboratoria fungeerden daarbij veelal als vooruitgeschoven post, maar niet zelden (Delft, Nijmegen, Tilburg, de Amsterdamse VU) werden vrijwel alle binnenstedelijke panden afgestoten en het merendeel van de faciliteiten op een nieuw buitenterrein geconcentreerd. Over de uitstraling van deze universiteits-terreinen voor studenten en onderzoekers leek niemand zich al te veel zorgen te maken: kwantiteit was belangrijker dan kwaliteit. In deze jaren was de Rijksgebouwendienst (Rgd) verantwoordelijk voor de enorme nationale bouwopgaven op het terrein van de universiteiten. Het is niet verwonderlijk dat de huisvestingsorganisaties zich in deze periode verder ontwikkelden tot bouwprojectorganisaties, waarin zich mettertijd veel kennis en ervaring ophoopten

ten aanzien van de specifieke eisen die onderwijs en met name (bèta)onderzoek in technische zin met zich meebrengen.

Toen in het kader van de decentralisatie (stelselwijziging) in 1994/1995 de universiteiten al hun vastgoed in bezit kregen en daarmee zelf verantwoordelijk werden voor instandhouding en vernieuwing, was de rol van de Rgd uitgespeeld. Vanaf dat moment was het aan de universitaire huisvestingsorganisaties zelf om een antwoord te formuleren op de complete huisvestingsopgave en het verdelen van het schaarse goed huisvesting over de faculteiten: er ontstonden huisvestings(verdelings)organisaties.

Omdat tegelijkertijd de waarde van het vastgoed als eigendom belangrijk werd – en omdat die waarde nu eenmaal in een vastgoedmarkt tot stand komt – werd her en der een vastgoedorganisatie opgezet (Delft, Leiden). Daarbij passend werden vaak complexe interne oppervlakteverdeelt- en kostentoe wijzingsmodellen ontwikkeld, zoals een huur- en verhuurmodel. Ook hierin ondersteunde de Rgd immers niet langer.

Kortom, als we vandaag de dag naar de universitaire huisvestingsorganisaties kijken zien we een groot scala aan verschijningsvormen met onderling grote verschillen in aanpak en inhoud: soms een beheerorganisatie, soms een organisatie voor (bouw)projectbegeleiding, elders een organisatie voor huisvestingsverdeling, her en der een vastgoedorganisatie, terwijl tegelijkertijd soms nog de vastgoedstrategie door functionarissen buiten de eigen huisvestingsorganisatie wordt opgesteld.

Beleving als onderscheidend criterium

Ondanks deze grote diversiteit aan uiterlijke verschijningsvormen kunnen wij over de grote lijn niet anders concluderen dan dat de stelselwijziging van 1994/1995 in strategisch opzicht aanvankelijk weinig tweegebracht binnen de universiteiten (of het zouden de financiële



Als het thuisfront ingelicht moet worden over waar zoonlief studeert, wordt niet toevalligerwijze een foto gemaakt voor een van de markante gebouwen.

problemen moeten zijn waarmee sommige instellingen zich geconfronteerd zagen als gevolg van deze de facto bezuinigingsoperatie – waar zagen we dat meer bij stelselwijzigingen...).

Echte noodzaak tot verandering werd in de huisvestingsorganisaties nog niet gevoeld, met als gevolg dat zij zich de afgelopen jaren vooral hebben beziggehouden met datgene waar ze tot dan gezien het best in zijn: het faciliteren en beheren van de onderwijs- en onderzoeksvoorzieningen, en waar nodig het uitvoeren van grotere bouwprojecten. Dat leverde mede daarom geen grote problemen op omdat de capaciteitsbehoefte van dit type onderwijsinstellingen over het algemeen lang van tevoren goed te voorzien is.

Inmiddels wordt duidelijk dat dit niet zo blijft. Nu het onderwijs- en onderzoekslandschap in rap tempo aan het veranderen is, wordt de faculteit als bestuursseenheid minder dominant en liggen de (vastgoed)vragen die nu beantwoord moeten worden veel meer dan voorheen op het niveau van de instelling als geheel, ofwel het 'corporate'-niveau¹. Vragen die bovendien vaak de omgeving(en) betreffen, zowel figuurlijk als letterlijk: wat onderscheidt onze universiteit van andere universiteiten? Wat is onze identiteit? Wat het daarbij passende imago? Wat maakt ons aantrekkelijk voor studenten? En hoe kunnen wij ook internationaal jong onderzoekstalent aantrekken en binden? Tegelijkertijd spelen vragen als: hoe werken wij samen in een groter geheel, van abstracte netwerksamenwerking tot de concrete fysieke inpassing in de omringende stad? We kunnen immers niet alles meer zelf alleen doen en een academisch bastion willen we in ieder geval niet meer zijn...

Deze vragen zijn voor hoger onderwijsinstellingen des te belangrijker, aangezien zij vaak geen tastbaar product voortbrengen en zich in feite (los van harde onderzoeksresultaten) in hoge mate door 'beleving' van elkaar moeten onderscheiden. Nu klinkt 'beleving' weliswaar soft, maar deze is uitstekend vorm te geven met vastgoed als hardware. Ook is het besef aan het doordringen dat deze beleving door veel meer wordt beïnvloed dan door de kwaliteit van de eigen onderzoekslaboratoria en collegezalen. Die moeten uiteraard voldoen aan de eisen en voldoende aantrekkelijk zijn, maar studenten en wetenschappers worden nadrukkelijk ook aangetrokken door andere zaken: voldoende (studenten)woningen, culturele voorzieningen, sportfaciliteiten, moderne zelfstudiefaciliteiten en, in het geval van onderzoekers, de aanwezigheid van state-of-the-art bedrijvigheid als incubators en *science parks*. Kortom, naast het eigen vastgoed blijkt ook ander vastgoed en zelfs ander(mans) vastgoed van belang te zijn.

Daarbij realiseren veel universiteitsbestuurders zich terdege dat een herkenbare *corporate identity* het product is van een achterliggende totaalvisie op de eigen instelling (een holistische visie), die door hoogwaardige marketing en PR over het voetlicht gebracht dient te worden.

Vastgoedmarkt en strategisch denken steeds belangrijker

Dat alles brengt mee dat de 'traditionele' huisvestingsorganisatie zich moet gaan opmaken voor een veel breder palet aan taken dan voorheen. Immers, indien ook ander(mans) vastgoed als medebepalende factor voor het gezicht en het succes van een universiteit gerekend moet worden, kan niet worden volstaan met het faciliteren van

het primaire proces, dan moet er meer gebeuren. Het gaat dan om vragen als: welke faciliteiten bieden we per se zelf en van welke faciliteiten van anderen kunnen wij gebruikmaken? En *last but not least*: met welke organisaties, instituten en/of bedrijven gaan we samenwerken?

Dat het totale werkpakket van de huisvestingsorganisaties snel breder en complexer is geworden concludeerden ook de huisvestingsdirecteuren van de Nederlandse universiteiten in het reguliere overleg dat zij onderling hebben. Met hulp van de TU Delft (Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing) is daarom onder andere gewerkt aan een model om het totale pakket aan werkzaamheden in kaart te brengen. Dit model kent vier werkvelden, te weten:

- technisch beheer (en facility management);
- projectmanagement (groter onderhoud, renovatie, bouw);
- *asset management* (het actief beïnvloeden van de waarde van het bezit/eigendom);
- *corporate consultancy* (het bijdragen aan algemeen management, en aan de *corporate* en *business strategy* van de universiteit als geheel).

Uitgaand van dit model is de 'ideale' corporate real estate manager een evenwichtskunstenaar tussen – of beter: een regievoerder over deze vier velden, omdat integraal denken hier de kern van de zaak vormt. Dat geldt voor elke grote vastgoedorganisatie, dus ook voor de universiteit. (Zie Figuur 1.)

Het veld 'technisch beheer/facility management' heeft in het kader van dit artikel weinig toelichting. Deze competentie is over het algemeen redelijk goed ontwikkeld binnen de universitaire huisvestingsorganisaties en veelal is ook specifieke kennis en ervaring aanwezig ten aanzien van de eisen die onderwijs en met name het technisch onderzoek stellen. Hoewel uitbesteden tot de mogelijkheden behoort, zal een zekere continue kernbezetting altijd nodig zijn, al was het maar om goed opdrachtgeverschap resp. het deskundig en op niveau uitbesteden te waarborgen.

Bij het veld 'projectmanagement' draait het om het vermogen om (complexe) bouw- en grotere onderhoudsprojecten binnen de afgesproken parameters (waaronder tijd en geld) te managen, waarbij de huisvestingsorganisatie zowel voor de interne klanten (wetenschappers en studenten) als voor de aannemers een volwaardige gesprekspartner moet zijn. Hierover moet niet te licht gedacht worden, aangezien dit twee verschillende werelden zijn die elk een eigen taal spreken.

Zolang er in de afgelopen jaren voldoende is gebouwd, is ook dit een competentie die redelijk goed ontwikkeld is binnen de universitaire huisvestingsorganisaties. Proble-

men kunnen optreden wanneer er abrupt veel meer of minder moet worden gebouwd, hetgeen aan de orde is bij relatief kleine universiteiten die in een relatief korte periode in één keer zijn gebouwd en nu massaal aan vernieuwing toe zijn. Ook hier geldt — net als bij het vorige veld — dat uitbesteden deels mogelijk is, maar dat een zekere kernbezetting wel gewenst blijft, die zowel de contacten met de wetenschappers als met de aannemers (wat speelt er) op peil houdt. Bij het veld '*asset management*' gaat het om het met deskundigheid kunnen aan- of verkopen van vastgoed (inclusief een realistische waardebepaling), het huren en verhuren van panden enzovoorts. Deze competentie is door de bank genomen tot op heden nog weinig ontwikkeld binnen de universitaire huisvestingsorganisaties, aangezien er traditioneel (nog) geen sprake is van grootschalige activiteiten op dit vlak. Het

inzetten van externe experts zoals makelaars en projectontwikkelaars is in dit veld dan ook nodig, maar ook hier geldt dat de huisvestingsorganisatie tenminste de vaardigheid tot het deskundig inkopen van dit soort expertise bij een of meerdere functionarissen gelegd moet hebben.

Uiteraard enigszins afhankelijk van de strategische plannen en de fysieke omgeving van de desbetreffende universiteit kan de huisvestingsorganisatie hier echter ook een veel actievere rol spelen. En die keuze is minder vrijblijvend dan zij lijkt: wanneer dit veld namelijk niet actief 'afgedekt' wordt, loopt de universiteit niet alleen de kans kostbare commerciële kansen in de vastgoedmarkt te missen, maar ook de kansen vanuit de eigen portefeuille niet tijdig te onderkennen. Bovendien wordt, zoals we hieronder nog zullen zien, voor elke universiteit strategische samenwerking met andere (vastgoed)marktpartijen onontkoombaar belangrijker.

Bij het veld '*corporate consultancy*' draait het om het kunnen bijdragen aan de *corporate strategy* en business van de universiteit als geheel, om het zelf actief plannen kunnen ontwikkelen, en abstracte plannen zonodig kunnen vertalen in concrete huisvesting. Wij menen dat de vastgoedorganisatie zelf een of meerdere professionals 'aan boord' zou moeten hebben die gesprekspartner kunnen zijn voor het College van Bestuur als het gaat om het vroegtijdig onderkennen van de vastgoedimplicaties van strategische keuzes. Zo'n professional kan en dient uiteraard de samenhang met de andere velden te overzien.

Hoewel in de praktijk van de universiteiten de termen huisvestingsorganisatie en vastgoedorganisatie door elkaar gebruikt worden, geven wij de voorkeur aan de laatste term. Deze is niet alleen meer toekomstgericht, maar geeft ook aan dat vastgoed-denken en vastgoed-handelen een nieuwe tak van sport is, waarbij de naam al in enige mate de grotere gerichtheid op financiële waardes aangeeft.

DE HUISVESTINGS- ORGANISATIE MOET ZICH OPMAKEN VOOR EEN BREDER PALET AAN TAKEN

Strategische allianties met marktpartijen en andere sectoren

Een vastgoedorganisatie die op alle vier de velden van het bovenstaande model uitblinkt kan optimaal vormgeven aan het corporate real estate management. Toch is de vraag of de universitaire vastgoedorganisaties alles zelf moeten willen doen. Zoals vastgesteld zijn op dit moment kennis en vaardigheden vooral gericht op – en verbonden met het primaire proces. Moet er echter ook vastgoedtechnisch en strategisch worden meegedacht over voorzieningen, faciliteiten en samenwerkingsverbanden buiten dat primaire proces, dan vraagt dat deels om nieuwe kennis en vaardigheden, waarbij zaken als vastgoed(markt)kennis en ondernemerschap een belangrijke rol spelen. Het is de vraag of universitaire huisvestingsorganisaties deze nieuwe kennis en vaardigheden voldoende snel en voldoende professioneel kunnen invullen, en vervolgens deze kennis en vaardigheden ook voldoende actueel kunnen houden. Dat hoeft echter op zich geen groot probleem te zijn, want anders dan de specifieke kennis van het primaire proces (die zich bijna niet laat *outsourcen*) kunnen hiervoor heel goed strategische allianties worden aangegaan met adviesbureaus en marktpartijen. Zolang de juiste keuzes maar worden gemaakt in huis, en het opdrachtgeverschap en de regie blijven toevallen aan de universitaire vastgoedorganisatie.

Zo is het heel goed denkbaar dat universiteit A zich profileert door een bovengemiddeld aanbod studentenwoningen op of nabij de campus, maar het management van deze woningen uitbesteedt aan een lokale studentenhuysvestingsorganisatie of een woningcorporatie, die dit veel efficiënter kan dan de eigen vastgoedorganisatie. En dat universiteit B besluit een parkeergarage door anderen te laten bouwen en te laten uitbaten. En dat universiteit C,

gelet op het grote kantorenaanbod in de omgeving, besluit een deel van zijn managers en zelfs een deel van het kleinschaliger onderwijs kortere of langere tijd buiten de campus te huisvesten, omdat andere vastgoedorganisaties van marktconform bouwen (woningen, winkels en kantoren) nu eenmaal meer kennis hebben. En dat universiteit D zijn vastgoedplannen integraal ontwikkelt samen met een zorginstelling en ander(soortig)e onderwijsinstellingen.

Gegeven de noodzakelijke profilering zal de universitaire huisvestingsorganisatie moeten gaan denken in netwerken, en op 'corporate'-niveau moeten openstaan voor invloeden van buiten en tegelijkertijd actieve bijdragen moeten gaan leveren. Zij moet tegelijkertijd goed blijven in datgene waarin ze goed is én zich verder professionaliseren in deskundig opdrachtgeverschap en het inhoud geven aan nieuwe samenwerkingsverbanden met (semi-) commerciële partijen. Door samenwerking te zoeken en keuzes te maken kan de vastgoedorganisatie van morgen bijdragen aan een sterke corporate-profilering van de eigen universiteit, die op grond van die profilering de juiste studenten en onderzoekers kan aantrekken.

Niet meer alles voor iedereen, maar de juiste mix voor de juiste doelgroep – dat is de uitdaging van de universitaire huisvestingsorganisatie van morgen. Eigenlijk geldt dit ook voor de universiteit als geheel. En andersom geldt dat een universiteit, die abstract goed past in een groter geheel en ook fysiek goed past in zijn directe omgeving, vanzelf steeds meer uniek wordt en ter plekke maatwerk aflevert. Dat geldt *mutatis mutandis* ook weer onverkort voor haar eigen huisvestingsorganisatie.

Noot

1. Bij elke grotere vastgoedorganisatie met een corporate belang zien wij vergelijkbare trends. En met name in de sector van de woningcorporaties en in de sector van de zorg, niet toevalligerwijze sectoren waar net als in het onderwijs een stelselwijziging is, respectievelijk wordt doorgevoerd.



Harry Timp was eerst ruim 10 jaar werkzaam als consultant bij Twynstra Gudde te Amersfoort en vervolgens ruim 10 jaar als verandermanager bij grotere huisvestingsorganisaties in de sectoren onderwijs, sociale huisvesting, zorg en stedelijke ontwikkeling. Vanaf 1 oktober a.s. werkt hij als adviseur & verandermanager bij BMC te Leusden, het bureau dat vooral de publieke sector als werkterrein heeft. Mark Smit is partner en medeoprichter van Res & Smit, te Amsterdam, het bureau is actief in vastgoedadviesing, ontwikkeling en bouwmanagement voor zowel eindgebruikers (profit en non profit) als investeerders in vastgoed.